Guide pratique des
Partenariats Intergouvernementaux

Exemple tiré du

Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard

102-06720/

Guide pratique des *Partenariats Intergouvernementaux*

Gouvernement du Canada
Government of Canada

Île-du-Prince-Édouard
CANADA
Santé et des services sociaux

The City of Charlottetown

Queens Region
Health and
Community
Services

Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants : Île-du-Prince-Édouard

Le présent guide a été préparé à l'intention du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants (le projet SIPAAC) de l'Île-du-Prince-Édouard par le Dr Colleen MacQuarrie, des Services d'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux de l'Île-du-Prince-Édouard. La directrice du projet SIPAAC, Mme Rhonda Cooper (Anciens combattants Canada) et les coordonnatrices locales, Mmes Kathleen Coady (Anciens combattants Canada), Pat Malone et Jane McNally (région de Queens) ont donné une orientation et des conseils essentiels et précieux au projet. Sans leurs efforts, ni le projet ni le présent guide n'existeraient.

Les partenaires du projet étaient les ministères des Anciens Combattants et du Développement des ressources humaines du Canada ainsi que le ministère de la Santé et des Services sociaux de l'Île-du-Prince-Édouard, Santé Queens et la ville de Charlottetown.

Dans la mesure où la source en est clairement identifiée, la reproduction à des fins non commerciales dans un but de service ou d'éducation est permise.

On peut se procurer à l'adresse suivante des exemplaires supplémentaires du présent guide :

InfoGouv
Division des services d'information
Trésor provincial
Case postale 2000
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 7N8
(902) 368-4000 ou 1-800-236-5196 (sans frais sur l'Île-du-Prince-Édouard)

Imprimé au :

Document Publishing Centre, Queens Printer, Charlottetown (Î.-P.-E.), 2002.

Table des matières

Chapitre 1 : **Présentation du guide** 1

Chapitre 2 : **Présentation des partenariats intergouvernementaux** 4
Synopsis du Projet 5
Les partenariats intergouvernementaux sont semblables aux autres types de partenariats 6
Les partenariats intergouvernementaux doivent relever des défis particuliers 7

Chapitre 3 : **Cinq éléments des modèles de partenariat** 8
Une vision et des buts communs 9
Le partage des pouvoirs : risques, responsabilités et ressources 10
L'accroissement de la capacité 11
L'évaluation 12
L'évolution, la durabilité et la clôture 12
Les défis propres au partenariat 13

Chapitre 4 : **L'assemblage : les trois étapes de l'édification d'un partenariat** 14
Étape 1 : *Les débuts du partenariat* 14
Vision 15
Buts 16
Le partage des pouvoirs ~ Effectif 18
Le partage des pouvoirs ~ Engagements 19
Étape 2 : *Le partenariat à l'œuvre* 20
Plan d'action 21
Rôles et responsabilités 21
Communication 22
Ressources et formation 23
Étape 3 : *Suivi du partenariat* 24
Évaluation 25
Révisions 26
Réalisations 26
Clôture et prochaines étapes 26

Chapitre 5 : **Conclusions** 27

Table des matières

Bibliographie 28
Annexe A : Ressources supplémentaires 29
Annexe B : Vidéo 30
Annexe C : Outils types d'évaluation de l'atelier 31
Annexe D : Modèle de plan d'action 32
Annexe E : Modèle de stratégie de communication 33
Annexe F : Renseignements sur l'atelier 34
Annexe G : Outils utilisés dans l'évaluation 38
Annexe H : Exercices d'identification 43

Chapitre 1 : Présentation du guide

Objet

Le présent guide a pour objet de munir le lecteur d'un ensemble utile de théorie et de pratique sous la forme d'un partenariat intergouvernemental axé sur les services pour les personnes âgées.

Format : Combinaison de théorie et de pratique

Le présent guide est conçu de façon à donner au lecteur une vue d'ensemble des principes sous-jacents des partenariats fructueux et un exemple de mise en œuvre pratique du modèle de partenariat dans un contexte intergouvernemental. Les chapitres 2 à 5 donnent des détails sur les aspects tant théorique que pratique. Certains lecteurs, toutefois, peuvent désirer consulter un instantané du guide. Cet instantané figure à la conclusion du chapitre introductif; il donne une vue d'ensemble des points critiques des partenariats et de la voie empruntée par le projet SIPAAC pour résoudre ces points de pression.

Le chapitre 2 se constitue d'un synopsis du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard. Il fournit également une présentation des aspects communs et particuliers des partenariats intergouvernementaux relativement aux autres types de partenariat.

Le chapitre 3 se compose d'un survol de certains éléments clés des modèles de partenariat accompagné de la considération du recours à ces éléments pour surmonter les défis au moment où ils se présentent.

Le chapitre 4 donne en exemple certaines des étapes ayant permis le fonctionnement du partenariat intergouvernemental des Services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard. On y explique trois des jalons de la réalisation du partenariat : l'étape 1 montre les débuts du partenariat, l'étape 2 décrit le partenariat à l'œuvre et l'étape 3 porte sur le suivi du partenariat. Chaque étape s'accompagne d'exemples d'outils et de listes de vérification que les intéressés pourront trouver utiles dans leur travail en partenariat.

Le chapitre 5, en conclusion, décrit les points critiques du cheminement du partenariat.

Qui peut tirer parti du guide?

Toute personne qu'intéresse l'application du concept des partenariats intergouvernementaux peut tirer parti de l'étude et de la compréhension de l'exemple de l'Île-du-Prince-Édouard.

Limites (mise en garde)

Le présent guide ne doit pas être utilisé comme un livre de recettes. Les partenariats relèvent autant de l'apprentissage des éléments exclusifs à la situation que de l'application des enseignements tirés de l'expérience d'autrui. Le présent guide est vu comme un mélange pratique de succès et d'insuccès des partenariats intergouvernementaux. Il se veut un exemple de la façon dont le modèle de partenariat a servi dans un contexte précis. Certaines parties du présent ouvrage sont applicables à d'autres compétences, d'autres non. N'en tirez que ce qui vous aidera.

Instantané du guide

Points critiques des partenariats :

Point 1 : Identifier le problème et effectuer une recherche sur les liens communs qui l'entourent. Raffiner sa vision du problème selon cette recherche.

Approche adoptée par le projet SIPAAC :

Le partenariat SIPAAC est né d'une prise de conscience croissante des inconvénients subis par les personnes âgées et les anciens combattants par suite de la structure de prestation des services entre les compétences gouvernementales. Une étude de faisabilité a permis d'identifier certains des chevauchements et duplications de la prestation des services aux personnes âgées et aux anciens combattants.

Embûches : *en l'absence de recherche, on risque de ne pas saisir l'entièreté du problème et, en conséquence, d'appliquer à un problème la solution d'un autre problème.*

Point 2 : Faire preuve de pragmatisme : selon la recherche effectuée, quels devraient être les partenaires au projet? Il faut identifier les liens communs entre les partenaires possibles. Quels sont les motivations du partenariat? Qui doit faire partie de la démarche? Il faut revoir sa vision selon les aspects pragmatiques du travail à accomplir.

Le projet SIPAAC avait pour but initial de rationaliser la prestation des services aux personnes âgées et aux anciens combattants. La recherche a permis d'apprécier depuis la base la façon dont les clients utilisaient les services. Sur l'assise de cette recherche, les dirigeants du projet ont invité les personnes dont ils avaient déterminé qu'elles étaient les partenaires les plus indiquées pour la collaboration au projet.

Embûches : *en l'absence de travail préliminaire d'identification des éléments pragmatiques du partenariat, le comité, au moment de se concentrer, peut avoir le sentiment que le projet a perdu son élan. C'est une source de frustration qui peut éloigner les participants de leur engagement.*

Points critiques des partenariats :	Approche adoptée par le projet SIPAAC :
Point 3 : Former une structure fonctionnelle fondée sur les besoins de chacun des partenaires. Comme les gouvernements fédéral, provinciaux et régionaux ne partagent pas la même structure de rapports hiérarchiques, la chaîne hiérarchique et de responsabilité doit constituer une considération primordiale dans la structure de gestion du projet.	Le décideur le plus haut gradé qu'il faut pour faire progresser le projet doit se trouver dans le comité de direction. Le niveau du groupe de travail a servi à donner une orientation pratique et de l'aide aux communications entre les divers ministères et organismes. Les coordonnatrices locales et la directrice de projet ont géré le travail quotidien du projet de partenariat, le faisant avancer vers l'atteinte de ses buts.

***Embûches** :il ne s'agit pas d'une définition chiffrée de la représentation mais bien de l'équilibre des participants qui doivent être présents pour offrir le bon degré d'intervention et d'autorité et garder le projet sur sa voie. On peut perdre une part précieuse d'élan si les acteurs voulus ne se trouvent pas là pour faciliter les progrès.*

Point 4 : Faire preuve de prudence dans sa recherche de sources de financement.	Il a été difficile d'établir une correspondance entre les buts du projet et le mécanisme de financement. Les chefs de projet ont quand même été en mesure de trouver un appariement entre les buts et objectifs de Service Canada et leur propre vision.

***Embûches :** il faut garder en tête son objectif, l'atteinte des buts du projet. Par nature, le financement de sources externes tend à éloigner le projet de son parcours prévu. On ne doit pas demander de financement qui ne correspond pas matériellement aux buts du projet.*

Chapitre 2 : Présentation des partenariats intergouvernementaux

Comme l'impulsion de rédaction du présent guide a découlé du savoir acquis par le projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants à l'Île-du-Prince-Édouard, nous avons cru utile d'en rappeler les grandes lignes.

Synopsis du projet

Le Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants a fait suite à une étude de faisabilité qui recommandait le passage à l'intégration des services fédéraux, provinciaux et municipaux pour les personnes âgées et les anciens combattants à Île-du-Prince-Édouard. L'équipe de l'étude de faisabilité avait recommandé des étapes d'enrichissement de la communication et de la coordination fondamentales entre les partenaires avant l'étude de l'intégration des services. Les partenaires du projet sont Anciens combattants Canada, le ministère de la Santé et des Services sociaux de l'Île-du-Prince-Édouard, la Région de santé publique de Queens, Développement des ressources humaines Canada et la Ville de Charlottetown.

Tous les partenaires ont pour clients communs les personnes âgées et les anciens combattants. Dans le service de leurs clients respectifs, ils recourent à des pratiques similaires et, apparemment, redondantes. La vision d'orientation du projet consiste d'abord à comprendre comment les divers systèmes gouvernementaux s'imbriquent, ce qui aide à déterminer si et où il y a duplication des pratiques, où et en quoi elles diffèrent et où il y a possibilité de rationalisation. Rationaliser l'accès aux services améliore l'expérience qu'ont tant le personnel que les clients des différents systèmes.

L'avant-dernier but consiste à accroître le savoir des partenaires et, ainsi, à élargir la capacité des divers systèmes de coopérer à la prestation des services. Cette approche de collaboration réduit la duplication, rationalise l'accès des clients aux services et, peut-être, fait progresser les partenaires vers un guichet unique pour les clients. Dans la mesure où les ressources humaines, le savoir et l'expertise en viennent à se partager dans toutes les compétences, le rapport coût-efficacité des services se maximise.

Ce qui confère son caractère innovateur au Projet des services pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard, c'est son approche à paliers multiples du partenariat des gouvernements. À chaque échelon de la structure du projet, on a pris soin de choisir le ou les représentants les mieux indiqués de chaque ordre de gouvernement. Les partenaires représentent trois ordres de gouvernement : le fédéral, le provincial et le municipal.

La figure 1 illustre la structure du projet. La représentation, à chaque échelon du projet, vise à faire en sorte que le ou les représentants les mieux appropriés soient en place pour permettre au projet d'avancer. Ainsi, le comité directeur et le groupe de travail ont besoin de facilitateurs gouvernementaux différents pour garder le projet en mouvement et cette représentation n'est pas identique dans les trois compétences. Cette notion est importante. Les chiffres n'ont pas à être équilibrés; c'est plutôt la présence de représentants appropriés au vu des besoins de reddition de comptes et d'autorité qui est nécessaire.

Le partenariat commence à la haute direction du comité directeur et se diffuse par la suite par le biais d'un groupe de travail qui fournit des avis à la directrice de projet et aux coordonnatrices locales qui, elles-mêmes, animent le projet pour le personnel de service de première ligne. Ce personnel, de concert avec les coordonnatrices locales, fournit de la rétroaction et des suggestions d'amélioration du service de première ligne afin de faire fonctionner, pour les clients, la vision des services intégrés.

Le partenariat se négocie à tous les paliers du projet, du comité directeur, du groupe de travail, des coordonnatrices locales et du personnel de première ligne. Il rencontre des défis à chaque échelon.

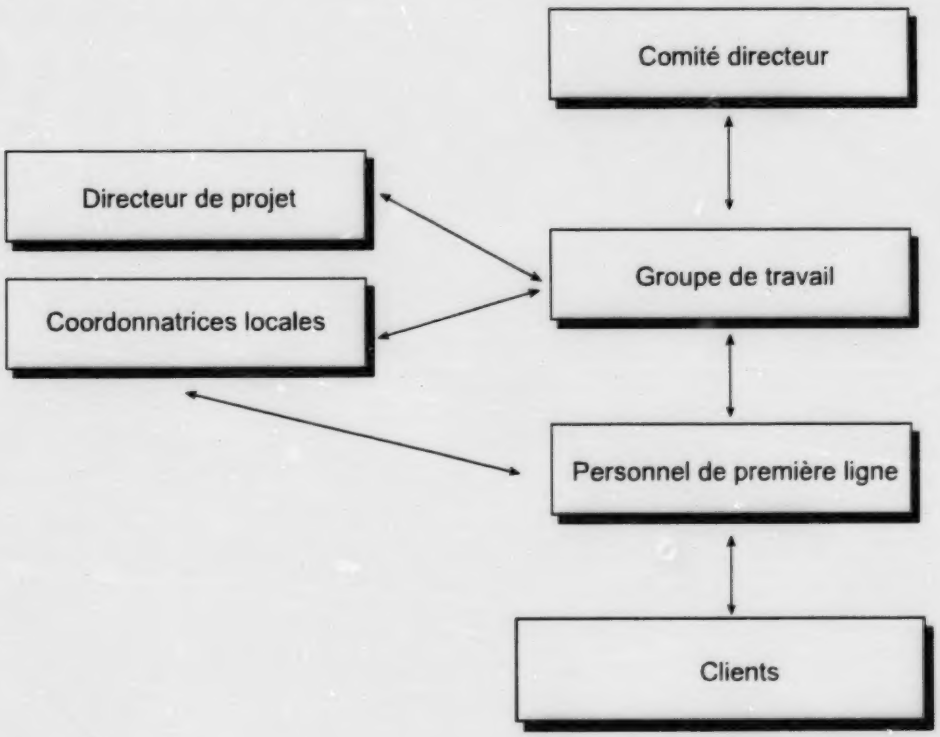


Figure 1. Structure du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants.

Les partenariats intergouvernementaux sont semblables aux autres types de partenariats

Les partenariats véritables reposent sur la conviction que le travail d'ensemble est plus efficace que le travail isolé et ils sont soutenus par cette conviction. Sachant cela, les partenariats ont toujours pour objet l'enrichissement du savoir des divers joueurs et la capacité d'atteindre des buts partagés.

Les partenariats, en bout de ligne, portent sur les gens et sur leur mode de collaboration, pas sur l'infrastructure ni sur la technologie. Celles-ci, bien sûr, deviennent des considérations importantes dans le fonctionnement logistique des partenariats, mais l'ultime évaluation d'un partenariat relève des participants au travail et de leur aptitude à en percevoir les progrès, relativement aux objectifs, par le biais de la collaboration.

Un partenariat ne peut être maintenu que pour le motif précis de travailler ensemble. Ainsi, toute collaboration requiert un objectif et un ensemble de buts partagés. Sans communauté de buts, il n'y a pas d'assise sur laquelle bâtir. Cette communauté prend de l'importance au fil des efforts des membres du partenariat pour vaincre les défis et résoudre les obstacles rencontrés en chemin.

L'un des défis clés de tout partenariat consiste à reconnaître les liens de pouvoir inhérents à la relation et à les résoudre. Une partie de ce travail de résolution se compose de la communication explicite des risques, des rôles et des responsabilités. Chacun des partenaires doit identifier les risques et responsabilités de son engagement à l'ensemble ainsi que les ressources qu'il apporte et celles dont il a besoin pour travailler efficacement.

Les partenariats efficaces se définissent comme ceux qui atteignent leurs buts et confèrent à leurs membres un savoir accru et la capacité de passer aux prochaines étapes. Ainsi, les partenariats doivent être évalués, et, par conséquent, changer ou prendre fin une fois leurs buts atteints.

Les partenariats intergouvernementaux doivent relever des défis particuliers

Chaque système gouvernemental a une culture, des axes hiérarchiques et des rapports de subordination qui lui sont propres. Ces structures existent pour assurer la reddition de comptes sur les fonds publics. Cette hiérarchie des responsabilités propre à chaque système gouvernemental, toutefois, pose à l'établissement de partenariats des défis supplémentaires qui s'axent sur le partage des pouvoirs et sur la communication.

Le partage du pouvoir entend le partage de la maîtrise et de la responsabilité du projet. Ce fait s'illustre explicitement du mode de gestion du projet. La gestion conjointe donne la possibilité de partager les pouvoirs. Plus précisément, à moins que la composition idéale de représentants jouissant du niveau nécessaire et suffisant d'autorité ne se trouve à la table, le processus de partenariat est appelé à bloquer. Le partenariat bloquera également si la logistique du partenariat n'est pas comprise de la base des systèmes respectifs. Il faut donc aussi des représentants de la première ligne.

La communication présente un autre défi. Les systèmes gouvernementaux usent parfois du même vocabulaire mais en ont une compréhension différente. Il est utile d'attirer l'attention sur ces écueils possibles de communication dès les phases d'élaboration du partenariat et de faire de la vérification de la compréhension un exercice régulier pratiqué à chaque rencontre.

Des exercices d'harmonisation fonctionnelle des groupes qui examinent la culture des partenariats intergouvernementaux peuvent amener les membres du partenariat à mieux prendre conscience de leurs différences. La conscientisation confère un niveau supérieur de confort à la communication.

La pratique de l'identification des embûches dès le début du processus d'harmonisation fonctionnelle des équipes peut faciliter plus tard la résolution des problèmes aptes à menacer le travail du projet. La pratique des façons d'identifier les écarts de compréhension et d'entamer la discussion en vue de la clarification permet de garder la communication en mouvement.

Chapitre 3 : Cinq éléments des modèles de partenariat

Les modèles de partenariat considèrent au moins cinq éléments comme des facteurs intégraux du succès[1].

Ce sont entre autres :

Élément 1. l'établissement d'une vision et d'un ensemble de buts communs pour le travail;

Élément 2. la compréhension et l'utilisation du pouvoir de chacun pour faire progresser l'initiative vers l'atteinte de ses buts;

Élément 3. l'accroissement de la capacité des participants à tous les échelons du projet;

Élément 4. l'évaluation de la démarche et des résultats de l'initiative;

Élément 5. la prise de décisions fondées sur les répercussions des preuves afin de modifier, de conserver ou de clore le partenariat.

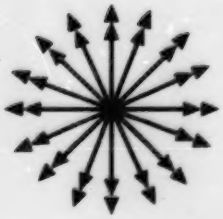
La figure 2, à la page suivante, montre comment les éléments fonctionnent de concert selon un cycle. Dans un but de clarté de la présentation, ils seront abordés en séquence.

Bien que ces cinq éléments soient pertinents pendant toute la durée du partenariat, certains d'entre eux, à certains moments, prennent plus d'importance. Le chapitre suivant illustre ce processus en prenant pour exemple le projet SIPAAC.

Figure 2 : Les cinq éléments d'un partenariat fructueux.

Les éléments sont également revus pendant toute la démarche du partenariat quand le besoin s'en présente. Ainsi, on s'attend à ce qu'une vision et un ensemble de buts communs soient définis au départ, au moment où se fait le partage des pouvoirs. Cependant, comme le passage à l'action des efforts de coopération s'axe sur l'accroissement de la capacité, la vision et les buts peuvent être affinés ou réorientés quand des preuves nouvelles résultent de l'observation du partenariat par le biais de l'évaluation. Un glissement de la vision et des buts requiert la reprise du partage des pouvoirs. Ainsi, le cycle continue. Chaque élément est abordé en détail dans le reste du présent chapitre.

[1] Modèle adapté de deux sources : *Community Mobilization for Health Promotion : A Practical Guide* et le Manuel du partenariat.



Élément 1

Une vision et des buts communs

Cet élément se résume ainsi : « Savoir ce que l'on veut accomplir et monter un plan pour y arriver ».

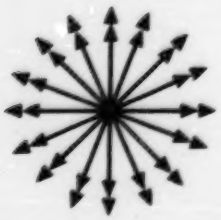
Les raisons les plus importantes et les plus durables, peut-être, du travail de collaboration d'un groupe se constituent de la connaissance croissante qu'ont ses membres des domaines de chevauchement et du potentiel de partager les forces et les ressources. Cette conscience du terrain commun sert à composer une vision commune qui guide le partenariat. Le terme clé, ici, est « composer ». Selon toute probabilité, un organisme initiateur prendra la tête mais, à moins que la vision soit composée par les différents partenaires, et jusqu'à ce qu'elle le soit, elle ne pourra pas être identifiée comme commune.

Quand il compose sa vision commune et quand il l'articule au bénéfice des autres, le partenariat doit être en mesure de changer jusqu'à ce que tous les joueurs voulus soient à la table. Cela signifie qu'il faut investir une somme considérable de travail de base dans l'établissement de cet élément initial.

Souvent, la recherche peut constituer un stimulant efficace à l'examen, par les groupes, de leur potentiel de partenariat. Par-delà les récits anecdotiques, l'exécution d'une étude de faisabilité est un excellent moyen de création de l'assise, fondée sur les preuves, des débuts du partenariat.

Lors des étapes initiales du partenariat, il importe d'établir des buts clairs liés à la vision. Il en résulte une base stable pour le travail du partenariat. Ceci, toutefois, ne doit pas être traité comme une démarche statique. De fait, au fil des progrès du partenariat depuis ses considérations provisoires initiales vers une meilleure cohésion, la vision et les buts seront probablement revus afin de garantir que l'orientation globale est claire et qu'elle revêt de l'importance pour tous les partenaires.

L'autre aspect de l'articulation d'une vision et de buts communs se constitue de la possibilité d'accroître la maîtrise du projet qu'en a chacun des partenaires. La maîtrise est essentielle à l'élément suivant, soit le partage des pouvoirs.



Élément 2 :

Le partage des pouvoirs - Risques, responsabilités et ressources

Cet élément peut se résumer ainsi : « Décider qui fera quoi au bénéfice du partenariat ».

Le pouvoir, un élément crucial de toute relation, est rarement égal. Les répercussions de cette inégalité sont positives et négatives. Les partenariats peuvent combiner le pouvoir des personnes et des organisations afin de faire progresser le projet vers les buts convenus.

Une discussion ouverte et claire des différents types de pouvoir que chaque membre apporte à la relation est une excellente façon de reconnaître les forces et le potentiel du partenariat. Plus il y a de déséquilibre entre les joueurs, plus cet idéal est difficile à atteindre. Les discussions qui ont lieu dès les débuts du partenariat aident à éviter et, plus tard à résoudre, les problèmes et conflits découlant de l'utilisation du pouvoir.

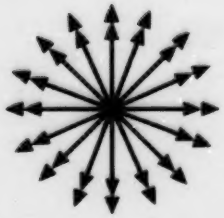
Le pouvoir est partagé quand tous les partenaires contribuent au projet global. Cette contribution prend la forme de la participation de chacun des partenaires aux risques, responsabilités et ressources qui font progresser le projet vers ses buts. La participation au partage des pouvoirs parmi tous les partenaires permet d'accroître encore la maîtrise du projet.

La communication représente un élément fondamental du partage des pouvoirs. La communication claire de l'intérêt de chacun des partenaires au travail comprend la perspective de la possibilité de partage d'information et la promesse du partage de cette information au profit du projet global.

L'identification efficace de compétences personnelles et organisationnelles consiste à répondre à des questions clés. Les figures 3 et 4 illustrent des exercices d'identification. *Vous trouverez des copies pleine page de ces figures à l'annexe H.*

Figure 3 : Schéma du pouvoir des atouts organisationnels

Figure 4 : Schéma du pouvoir des atouts personnels



Élément 3 :

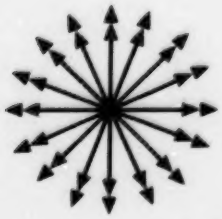
L'accroissement de la capacité

Cet élément peut se résumer ainsi : « Définir les types de formation dont bénéficiera le partenariat, déterminer le lieu et le moment de leur prestation ».

La formation devrait s'orienter vers une évaluation claire de ce que dont a besoin le groupe pour atteindre les buts du projet. Si le projet a plusieurs échelons, il faut porter attention aux besoins différents de formation de chacun de ces échelons. La direction du partenariat a besoin des compétences de base qui figurent à l'encadré ci-dessous. Selon les forces des personnes et organisations du partenariat, la formation peut se faire au sein du partenariat ou encore, il peut être bon de recourir à une expertise externe pour faire en sorte que le groupe de direction dispose du jeu adéquat de compétences. La formation peut être formelle ou informelle. L'aspect le plus important consiste à s'assurer qu'elle est donnée de façon à être utile et au moment où elle est utile.

Quelques compétences nécessaires au fonctionnement en partenariat

- Leadership et gestion des partenariats
- Processus de groupe et harmonisation fonctionnelle des équipes dans le contexte où fonctionne le partenariat
- Planification, gestion financière et gestion du temps
- Évaluation
- Communication, résolution des problèmes, règlement des conflits, négociation
- Gestion du soutien externe
- Gestion du stress



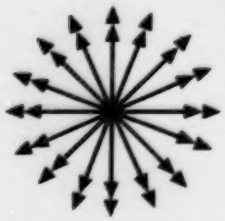
Élément 4 :

L'évaluation

Cet élément peut se résumer ainsi : « Décider de l'aspect qu'aura le succès, de l'information nécessaire à sa mesure et de la façon d'amasser et d'analyser cette information ».

À moins d'évaluer son projet, on ne peut ni reconnaître le succès ni être en mesure de le communiquer clairement à autrui. L'évaluation examine tant la démarche de partenariat que les résultats. Ainsi, elle commence dès la formation du partenariat et se poursuit jusqu'à la clôture du projet.

Aucune règle ne dicte qui devrait évaluer le projet. Le recours à des évaluateurs internes ou externes présente dans les deux cas des avantages et des inconvénients. En bout de ligne, il faut s'assurer que son évaluation est confiée à des personnes qualifiées qui fournissent systématiquement des preuves servant à guider le projet vers l'atteinte de ses buts. La clé consiste à discuter des options d'évaluation avec les partenaires dès les débuts de la démarche afin de se mettre d'accord sur la meilleure pratique d'évaluation du projet.



Élément 5 :

Modification, poursuite ou clôture

Cet élément se résume ainsi : « Se servir des preuves de l'évaluation pour prendre des décisions éclairées sur le partenariat ».

La démarche d'intégration des changements au partenariat, selon les enseignements tirés de l'évaluation du projet, est liée à l'évaluation.

Des discussions sur la signification de la durabilité après la clôture du projet doivent avoir lieu pendant toute la vie du partenariat. Le fait d'avoir une compréhension commune de la façon d'approcher la durabilité facilite son intégration au plan de travail.

Une fois les buts atteints, la reconnaissance et la célébration sont importants. Dès que l'objet du partenariat a été satisfait, la revue et la reconnaissance des réalisations du partenariat doivent avoir lieu. Cette reconnaissance crée de la satisfaction et fournit l'occasion de pousser plus avant les relations.

La clôture peut s'axer sur les buts autant que sur les partenariats. Que l'on mette fin au partenariat où que celui-ci s'oriente vers d'autres buts, il faut en revoir l'impact.

Les défis propres au partenariat

Un partenariat, quelle qu'en soit la nature, est appelé à faire face à des obstacles et à des défis. Ceux-ci remontent souvent aux éléments clés du modèle, qu'il faut alors retravailler, ou à des éléments qui n'ont pas été abordés dans les étapes initiales de l'établissement du partenariat. Quand la relation pose des difficultés, il faut examiner les éléments clés et en discuter à la lumière de la difficulté. Il peut être utile de considérer séparément chacun des éléments clés et d'en discuter de façon à les vérifier ou à diagnostiquer les problèmes.

Voici quelques exemples de questions touchant les éléments clés :

- Élément 1. Comment la vision originale et les buts originaux s'inscrivent-ils dans le travail actuel du partenariat?

- Élément 2. Comment partage-t-on les risques et responsabilités qu'impliquent les progrès du projet?

- Élément 3. Comment améliore-t-on les compétences et ressources des divers membres du partenariat afin d'assurer les progrès du projet?

- Élément 4. Comment estime-t-on et évalue-t-on les progrès?

- Élément 5. Comment utilise-t-on les données produites par l'évaluation dans la démarche décisionnelle?

Conclusion

Ces cinq éléments sont montés, évalués et modifiés avec le temps, à mesure que des problèmes viennent mettre à l'épreuve la cohérence du travail. À divers moments de la relation, les éléments sont revus, donnant l'occasion d'améliorer la capacité des partenaires de concrétiser leur vision. Le chapitre suivant du guide donne un exemple, tiré du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants, d'édification et de suivi en trois étapes d'un partenariat. Les éléments jouent divers rôles et ont des degrés différents de prépondérance au fil de la mise en pratique de la collaboration. On constate que les partenariats fructueux permettent et favorisent la souplesse dans le cycle des cinq éléments selon le défi de l'heure.

Au chapitre suivant, nous allons examiner comment ces éléments s'insèrent dans les étapes de montage d'un partenariat.

Chapitre 4 : L'assemblage ~ Les trois étapes de l'édification d'un partenariat

Les cinq éléments nécessaires à tout partenariat ont été décrits au chapitre précédent. Ils tendent à prendre de la prépondérance à certains moments clés du processus de partenariat.

Dans le présent chapitre, nous allons adjoindre à la théorie un exemple tiré du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard. Nous démontrerons à l'aide de cet exemple l'édification du partenariat à l'aide des éléments.

Le chapitre se divise selon les trois étapes d'élaboration du partenariat. L'étape 1 décrit les débuts du partenariat en faisant des deux premiers éléments des considérations primordiales. L'étape deux montre le partenariat à l'œuvre en reposant substantiellement sur le troisième élément. L'étape trois culmine avec le volet de suivi des partenariats, illustrant les quatrième et cinquième éléments de la démarche.

Étape 1 : Les débuts du partenariat

Comme le montre la figure 5, au départ, les deux premiers éléments constituent les moteurs essentiels du processus d'établissement du partenariat. Le premier, la création d'une vision et de buts communs, va de pair avec le deuxième élément, la tenue de discussions franches sur les questions de pouvoir. Ces deux éléments fondamentaux forment l'assise du partenariat.

Figure 5 : Les débuts du partenariat

Élément 1 : Vision

Le Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants a recouru à la recherche pour appuyer sa vision. Au fur et à mesure du passage, de l'anecdotique au probant, grâce à une étude de faisabilité, du problème de la duplication, les acteurs clés ont été invités à la table pour discuter de la meilleure façon de procéder. Des réunions ont mis en présence des partenaires qui ont travaillé à la formation de relations et d'appui au projet. L'accent portait sur l'assurance d'une vision commune parmi les partenaires et sur l'atteinte d'une entente sur les buts et sur les résultats attendus. Les relations ont été officialisées par plusieurs documents et ententes signés par les partenaires.

> *« La recherche a servi à appuyer la vision d'un accès amélioré des personnes âgées et des anciens combattants aux services. »*

La clé d'un partenariat se constitue d'une vision commune concentrée sur les efforts du groupe. La vision du partenariat SIPAAC était motivée par la reconnaissance du besoin de simplifier et de rationaliser l'accès des clients aux services. La vision a émergé par le truchement de la reconnaissance concrète du fait que les clients étaient évalués à répétition par suite de la division des compétences. Cette duplication de la cueillette d'information compliquait, pour les clients et leur famille, l'accès aux services.

Dans le cas du projet SIPAAC, la vision devait être élaborée selon trois échelons de partenariat. La figure 1 de la page 4 illustre ces échelons, soit le comité directeur du projet, le groupe de travail mené par la directrice de projet et les coordonnatrices locales et, finalement, le personnel de première ligne des différentes compétences.

Le comité directeur a été établi avant le lancement du projet et des membres représentatifs étaient identifiés par poste dans la demande de financement. Leur rôle consistait à fournir des avis, à donner une orientation et une direction et à approuver ou endosser le travail du projet. Le comité directeur représentait un élément clé de l'assurance d'appui à l'échelon supérieur de compétence afin d'améliorer le système. L'appui des hauts dirigeants assurait que le projet disposerait des gens et des ressources nécessaires à sa réalisation. Il faut des chefs de niveau supérieur pour créer un milieu propice au succès.

Les trois premiers mois du projet ont surtout été consacrés à l'élaboration de l'infrastructure et des appuis de gestion. Le projet était géré par un comité directeur, un groupe de travail, une directrice de projet et trois coordonnatrices locales. La vision et les buts du projet ont été raffinés pendant toute la période d'établissement.

Élément 1 : Buts

« Maintenant que nous disposons de cette vision partagée, quels buts et objectifs pouvons-nous établir pour concrétiser la vision? »

La démarche de partenariat requiert l'articulation de buts communs découlant de la vision. Il s'agit souvent d'un processus cyclique d'établissement du partenariat et il faut s'attendre à ce que le raffinement fasse partie de la démarche de fixation des buts.

Les buts du partenariat ont été articulés de façon à rendre la vision fonctionnelle. Les buts du partenariat SIPAAC consistaient à améliorer les services et leur prestation aux personnes âgées et aux anciens combattants à l'Île-du-Prince-Édouard, à éliminer le chevauchement et la duplication des processus associés à l'accès aux services et à explorer les options d'approche intégrée de la prestation des services.

Une fois ces buts acceptés de tous en tant que moyen de faire progresser le projet vers l'accomplissement de sa vision, les partenaires ont dû trouver les ressources qui allaient leur permettre de mener le projet à bon port. Les sources de financement s'accompagnent de leurs propres critères. La clé de l'atteinte des buts du projet consiste à atteindre aussi les buts de l'organisme de financement. C'est un défi pour tout partenariat.

« Les sources de financement s'accompagnent de leurs propres critères. Il faut assurer une correspondance équitable entre les buts du partenariat et ceux de l'éventuel bailleur de fonds. »

Le financement du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants venait de Service Canada. Le mandat initial de Service Canada consistait à établir un point d'accès commun aux services. Toutefois, les partenaires, des directeurs locaux de chaque compétence gouvernementale, préféraient une approche différente de rationalisation de l'accès aux services. La concentration de la mise en œuvre locale de la philosophie de Service Canada portait sur la création d'une infrastructure de personnel et sur l'appui à la rationalisation de l'accès aux services. Il y avait, et il y a toujours, des discussions sur la faisabilité d'un point de service commun.

Le groupe de direction de tout projet doit évaluer les critères de l'organisme de financement relativement aux buts du projet. La direction du projet SIPAAC a jugé les critères de Service Canada conformes à ses buts et il a été décidé d'en obtenir le financement nécessaire. Voici une précaution que doit prendre tout partenariat : il faut garder les buts et la vision de son partenariat très en vue lors de l'évaluation des buts du bailleur de fonds pour garantir que le projet conserve sa base de partenariat.

« On doit garder à l'esprit que la clé du partenariat consiste à travailler de concert vers une vision et un ensemble de buts partagés. Si le travail s'éloigne trop de la vision commune, les liens de partenariat sont en danger. »

Service Canada avait donné trois buts à son financement du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants à l'Île-du-Prince-Édouard.

Premier but de Service Canada : établir un personnel compétent et motivé qui donnera des services de qualité en conformité avec la philosophie de Service Canada.

La solution locale aux défis associés à l'intégration de l'accès des personnes âgées et des anciens combattants aux services dispensés à l'Île-du-Prince-Édouard consistait à travailler avec le personnel de première ligne. Mené par le groupe de travail, l'effectif de toutes les compétences a identifié des possibilités d'intégration. Il a examiné des façons de partager les outils d'évaluation, discuté de la meilleure façon d'améliorer les communications entre compétences et exploré diverses façons de surmonter les défis et obstacles à l'intégration des services. Ce but de Service Canada correspondait bien aux objectifs du partenariat local.

L'approche du projet au chapitre de l'engagement du personnel de première ligne dans la vision et dans les buts du projet reposait sur un atelier interactif où le jeu de rôles avait servi à souligner les expériences des personnes âgées et des anciens combattants quant à l'accès aux services dans un contexte à compétences multiples. Le personnel a montré un degré élevé de compréhension et d'endossement des buts du projet et a eu le sentiment que son intervention avait du poids dans l'approche qu'a prise le partenariat de la prestation des services. Les interactions parmi les différentes compétences ont été perçues positivement. Qui plus est, le personnel a montré une vive motivation envers la mise en œuvre des changements dans la mesure où ces changements étaient gérés avec soin.

Deuxième but de Service Canada : instaurer des systèmes et pratiques de gestion aptes à orienter la mise en œuvre de la rationalisation de l'accès aux services.

Ce but de Service Canada correspondait aux intérêts du partenariat local envers la compréhension des éléments démographiques et des besoins des anciens combattants et des personnes âgées de la collectivité. En conséquence, la première étape vers l'atteinte de ce but a été l'établissement du profil de la population locale. Ce profil a montré les tendances actuelles et futures de l'utilisation des services, en plus de souligner les préférences des personnes âgées et des anciens combattants dans l'accès aux services. Le profil local a fourni des preuves supplémentaires à l'appui de la vision du partenariat.

Troisième but de Service Canada : promouvoir la philosophie de Service Canada auprès du public, acquérir et conserver l'appui continu des intervenants.

Ce but de Service Canada figurait moins haut à la liste des priorités des promoteurs du projet puisqu'il visait à s'insérer après un grand volume de travail de base. Pour satisfaire aux besoins de l'organisme de financement tout en servant leur propre plan d'action, les partenaires ont créé des documents types qu'ils ont présentés aux organismes de personnes âgées et d'anciens combattants en vue d'en obtenir des commentaires. La promotion véritable du projet auprès de la population attend la fin du travail de base du partenariat.

> *« Ainsi, le partenariat local a été en mesure de faire progresser son projet tout en satisfaisant aux mandats de financement de Service Canada. L'assurance du financement du projet demeure un problème et elle a été citée comme grand défi du maintien de l'impulsion vers la vision auprès de tous les partenaires capables d'y participer pleinement. »*

Élément 2 : Le partage des pouvoirs ~ Effectif

La façon de procéder à cette partie du partage des pouvoirs parmi l'effectif du projet consiste à déterminer qui doit se trouver à la table pour permettre la concrétisation de la vision. Dans le Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants, les échelons du projet signifiaient que l'effectif devait avoir un intérêt direct dans l'assurance que la personne la mieux indiquée se trouverait en place pour représenter le partenaire et pour fournir le bon niveau d'autorité afin d'ouvrir la voie au déroulement du projet. Les représentants devaient également détenir suffisamment d'information pou communiquer la logistique capable de faire fonctionner le projet dans leur compétence. La question de l'effectif a été résolue, dans ce projet, par sa structure. L'autorité des échelons supérieurs a été établie au niveau du comité directeur tandis que le niveau du groupe de travail détenait l'autorisation logistique de première ligne, le savoir et l'autorité.

Le comité directeur se constituait d'une représentation de la haute direction de tous les organismes partenaires.

Au départ, le comité directeur a identifié les personnes clés nécessaires aux progrès du travail et les a nommés à un comité de travail.
Le groupe de travail comprend des représentants des partenaires au chapitre des politiques, des programmes et des services directs. Le travail de ce groupe porte surtout sur les progrès du projet et sur l'offre d'appui en profondeur aux activités du projet.

Les coordonnatrices locales fournissent au personnel, dans ses services respectifs, des renseignements et de la formation sur le projet. Elles agissent également de façon à édifier la capacité et le transfert de connaissances, quant au projet, par le biais de leurs activités de liaison entre les ministères, le personnel et la direction du projet.

De quoi faut-il tenir compte dans la formation d'un comité directeur?

- Les échelons supérieurs du partenariat sont-ils représentés?
- Quel avantage chaque partenaire s'attend-il à tirer de sa participation?
- Tous les partenaires sont-ils représentés?
- Le mandat est-il clair?
- Chaque membre du comité directeur est-il déterminé à assister à toutes les réunions?
- Existe-t-il une indication claire de la fréquence à laquelle le comité devra se rencontrer, et pendant combien de temps?
- Existe-t-il des dispositions de remplacement des membres qui peuvent devoir s'absenter?
- Le mandat du comité directeur devrait décrire les responsabilités et probablement inclure les responsabilités de l'ensemble du projet, comme :
    - l'orientation par le biais d'un plan de travail,
    - le suivi,
    - les décisions,
    - le budget,
    - la présence d'occasions de formation pour le groupe de travail du partenariat.

Ce dont il faut tenir compte dans la formation d'un groupe de travail

Diversité : on doit s'assurer que tous les secteurs inclus au partenariat sont représentés à la table afin de pouvoir prendre à temps des décisions éclairées. Des fournisseurs de services de première ligne, tout comme des décideurs, devraient en faire partie.

Autorité : on doit donner aux responsabilités une définition formelle. Quels sont les rôles et responsabilités nécessaires à l'exécution de l'entièreté du travail? Qui :

- se rapporte à qui?
- se charge du suivi des questions en suspens?
- s'assure que le travail est adéquatement distribué?
- communique l'information au public, et de quelle façon?
- se charge du suivi des obligations financières découlant du budget du projet?
- fournit de la rétroaction, des recommandations et des mises à jour aux différents groupes?
- organise les ateliers (ou délègue ces activités?)

Engagement : on doit garantir des degrés établis ou justes d'engagement et d'attentes parmi les membres du groupe. Les membres :

- disposent-ils du mandat ou sont-ils au fait du travail à exécuter avant d'accepter leur rôle?
- ont-ils la possibilité de se proposer comme membres (par opposition à la nomination?
- ont-ils la possibilité d'étudier le mandat en comité afin d'en préciser les domaines?
- savent-ils bien combien de temps durera leur travail?

Ressources : on doit s'assurer que la composition du groupe suffira à réaliser le travail requis dans les limites de personnel, de temps, d'énergie et de ressources accessibles. Il faut régler la question des ressources et du financement dès le début par l'emploi d'une formule de partage équitable de la charge financière.

Reddition de comptes : il faut préciser la relation des membres entre eux.

Élément 2 : Le partage des pouvoirs ~ Engagements

La démarche de partenariat fonctionne mieux quand un mandat explicite et détaillé reflète les engagements et obligations de chaque membre envers le travail. Le mandat devrait être explicite quant au temps et aux ressources requis de chaque partenaire, à la structure du partenariat et à l'organisation du projet ainsi qu'aux canaux de communication. C'est dans le mandat que les éléments du partage des pouvoirs sont détaillés : le risque, les responsabilités et les ressources y sont articulés. Dans le projet SIPAAC, la gestion conjointe du projet montrait le partage des pouvoirs à tous les échelons de la structure de gestion du projet.

Formulation du mandat :	**ce qu'il faut y inclure**
• Objet	Pourquoi fait-on ce travail? Quelles sont les considérations d'éthique et le mandat de toutes les parties?
• Besoins	Quels résultats vise-t-on? Quels résultats veut-on éviter?
• Étendue du travail	Quelles sont les inclusions et les exclusions du travail?
• Organisation du projet	Comment le travail sera-t-il exécuté?
• Liens d'autorité	À qui rendra-t-on compte de ses activités? À quelle fréquence?
• Estimation de la durée	Environ combien de temps devrait demander le travail? Quelles sont les dates prévues du rapport préliminaire et du rapport final?
• Estimation des coûts et des ressources	Quels sont les besoins de ressources techniques et humaines? Il faut songer aux contributions en nature autant que matérielles. Le financement, qui est un élément clé, devrait être assuré. Les partenariats se heurtent souvent à des obstacles dans l'obtention des ressources nécessaires au travail de collaboration.
• Communication	Comment les partenaires se tiendront-ils informés et à jour les uns les autres? Qui doit être au courant du travail exécuté? Comment en seront-ils informés, par qui et quand? Signature des autorités appropriées

Étape 2 : Le partenariat à l'œuvre

La figure 6, ci-dessous, montre que le partenariat à l'œuvre est dominé par l'élément d'accroissement de la capacité. La capacité de réaliser les buts du partenariat s'améliore par le biais de rôles, responsabilités et plans bien définis. Les plans d'action, la communication, l'obtention et l'utilisation des ressources meuvent tous le partenariat vers sa vision et ses buts.

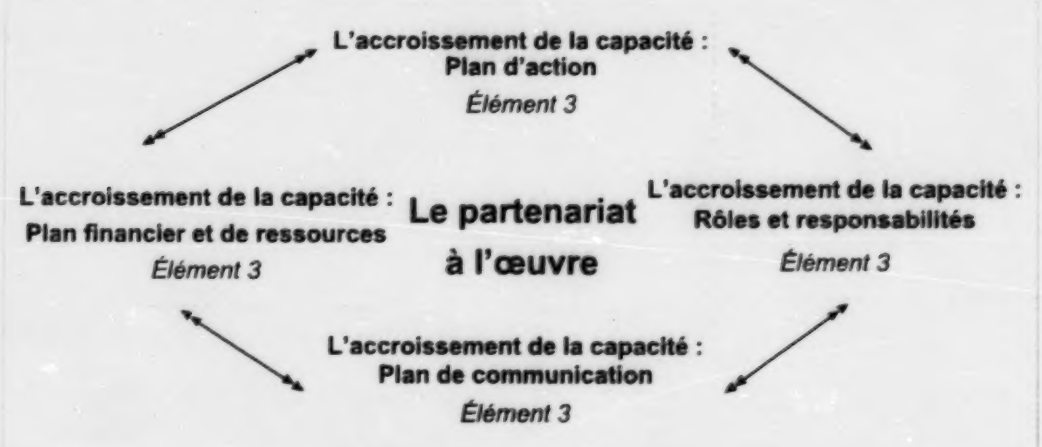


Figure 6 : Le partenariat à l'œuvre

Élément 3 : L'accroissement de la capacité ~ Plan d'action

Le groupe de travail a reçu pour tâche de mettre en œuvre le partenariat d'intégration des services de première ligne. À ce titre, c'est à lui qu'il revient d'évaluer les stratégies d'atteinte des buts du projet et les obstacles à cette atteinte. Le plan d'action constitue la méthode qu'utilise le partenariat pour atteindre ses buts. Le groupe de travail a monté un plan d'action et l'a soumis au comité directeur pour obtenir ses commentaires et son approbation. L'élaboration d'un plan d'action centré sur le partenariat a fait en sorte que les gens qu'il faut soient en place pour faire progresser le projet parmi les compétences.

Une fois l'approbation obtenue, le groupe de travail a la liberté d'appliquer son plan d'action.

L'annexe D contient un modèle de plan d'action.

Élément 3 : L'accroissement de la capacité ~ Rôles et responsabilités

> *« La clarté des rôles et des domaines de responsabilité figure parmi les éléments clés d'un partenariat fructueux. Elle fait partie de l'aspect de partage des pouvoirs du partenariat. »*

Pour qu'un partenariat fonctionne, le rôle et le domaine de responsabilité de chacun des partenaires doivent être articulés. Les gens qui se trouvent autour de la table doivent savoir ce qu'ils font ensemble.

Chacun des échelons du projet, du comité directeur au groupe de travail et au personnel de première ligne, avait des rôles et responsabilités différents afin de faire fonctionner ce partenariat de compétences diverses.

Il revenait au comité directeur de superviser le projet au sens général. Pour faire fonctionner un partenariat intergouvernemental au niveau du comité directeur, il devait y avoir reconnaissance du fait que chaque ordre de gouvernement travaillait vers un but commun et que le rôle de chaque organisme partenaire consistait à faciliter la levée des obstacles existants dans ses propres organisations.

Le groupe de travail avait pour rôle de monter un plan d'action et d'en faire le suivi pour que le projet atteigne ses buts. Faire fonctionner en partenariat divers organismes gouvernementaux à ce niveau exigeait l'appui des deux autres échelons du projet. Le groupe de travail devait disposer de l'appui et du leadership de la haute direction. Il lui fallait aussi la bonne volonté et l'engagement du personnel à participer aux ateliers et aux autres occasions créées. Ces engagements devaient se trouver dans toutes les compétences.

Les membres du groupe de travail avaient la responsabilité de vaincre les obstacles à l'alignement des activités, dont les expériences du processus de partenariat au chapitre notamment :

- de l'impact sur le personnel,
- des interactions entre compétences,
- des facilitateurs (gens, politiques, ressources) de progrès du projet,
- des obstacles au projet.

Le rôle du personnel de première ligne consistait à envisager le fonctionnement du projet pour les clients. Il était responsable de la participation aux ateliers et des possibilités d'observation au poste de travail.

> *« Le personnel de première ligne a insufflé la vie au projet. »*

Bien que le personnel de première ligne ait vu beaucoup de potentiel dans l'élaboration de relations et mécanismes de travail plus efficaces entre les divers partenaires gouvernementaux, il a aussi reconnu les différences desquelles tenir compte. Ces différences pouvaient figurer dans la composition et la culture des divers ordres de gouvernement. Il allait y avoir des différences au chapitre des mesures législatives, du mandat, des ressources et des philosophies et méthodes de service. Des différences allaient aussi exister quant au degré de capacité relativement aux outils et systèmes électroniques, aux emplacements et dispositions physiques ainsi que dans les ressources humaines et les politiques. Ces différences de ressources humaines pouvaient être complexes, passant de la classification aux titres de compétences, salaires, occasions de formation et heures de travail. Bien que de tels écarts ne soient pas insurmontables, ils présentent des défis à l'intégration complète du système et le personnel doit constater la reconnaissance des différences.

Élément 3 : L'accroissement de la capacité ~ Communication

À tous les échelons du projet, il doit y avoir communication entre les partenaires.

Il faut pour cela porter attention aux problèmes du partenariat aux niveaux du comité directeur, du groupe de travail et du personnel de première ligne. En plus de la communication à tous les niveaux du projet, il faut aussi porter attention à la communication avec les clients en ce qui a trait au projet.

Le personnel de première ligne s'est montré très préoccupé de ce qu'il allait pouvoir partager avec toutes les compétences. Le défi consistait pour le projet à établir des lignes directrices claires habilitant le personnel à collaborer. Pour que le groupe de travail élabore de telles lignes directrices, il avait besoin du leadership et de la coopération du partenariat au niveau du comité directeur.

Un plan de communication a été élaboré par le comité directeur afin de se concentrer sur les communications entre les partenaires.

L'annexe E contient un modèle de stratégie de communication.

Éléments desquels tenir compte dans le montage d'une stratégie de communication.

- Quels sont les échelons de la communication?
- Quels sont les besoins de communication de projet à l'interne, au sein du comité directeur ou du groupe de travail et au sein des divers organismes partenaires? Quels sont les besoins de communication avec le grand public?
- Quel est l'objet de chaque mesure de communication?
- Quel est le meilleur média à utiliser pour transmettre le message?
- À quelle fréquence doit-on communiquer?
- De quel degré de détail l'auditoire a-t-il besoin?
- Quel est le degré de scolarité de l'auditoire?
- Quelles possibilités de rétroaction sur le contenu et sur le processus de la communication peut-on offrir?

Élément 3 : L'accroissement de la capacité ~ Ressources et formation

Dans le projet SIPAAC, des ressources étaient nécessaires au niveau du groupe de travail ainsi qu'au niveau du personnel de première ligne.

Éléments desquels tenir compte dans l'apport de ressources au groupe :

- besoins physiques,
- besoins financiers,
- ressources humaines,
- contribution en nature du partenariat,
- ressources acquises de l'extérieur, ressources en impartition.

Les ressources destinées au groupe de travail comprennent les gens affectés à l'exécution du travail du projet. Non seulement le groupe de travail doit-il être représentatif des secteurs pertinents, mais encore les représentants doivent-ils être capables de se charger des rôles et responsabilités nécessaires à la poursuite des progrès du projet.

Éléments desquels tenir compte dans la formation et les ressources fournies au personnel de première ligne :

- faire l'inventaire des besoins de formation et de ressources (à l'aide, par exemple, d'une liste de vérification),
- schématiser les atouts que chaque organisme partenaire apporte via les forces et compétences de son personnel,
- produire une liste croisée depuis ces deux listes pour créer un schéma amélioré des atouts par besoin du partenariat,
- générer un plan de prestation d'une formation cohérente à tous les échelons de la mise en œuvre du projet selon un modèle de formation juste-à-temps. Ce modèle permet de s'assurer que la formation est donnée où et quand le personnel peut la mettre en pratique.

Au cours des phases initiales du projet SIPAAC, le personnel de première ligne a pris part à des ateliers multiservices orientés de façon à enrichir la communication et la compréhension des services au sein de chacune des compétences. Le personnel a trouvé ces ateliers particulièrement utiles dans l'acquisition d'une meilleure compréhension de la duplication des services et dans la hausse du niveau de confort du partenariat. Le personnel a endossé les ateliers en tant qu'outils puissants d'apprentissage.

L'annexe F contient de plus amples renseignements sur les ateliers et sur certains des outils mis à profit.

Une vidéo a été tirée des ateliers afin de saisir la vision essentielle du projet. Par des jeux de rôles, le personnel a été en mesure de faire l'expérience de certains des dilemmes auxquels sont confrontés les personnes âgées et les anciens combattants quand ils ont affaire au système. La vidéo a saisi ces enseignements pour en faire profiter d'autres groupes et elle constitue un outil utile de promotion des buts du projet.

L'annexe B se constitue d'une description de la vidéo, de sa production et de renseignements sur la façon d'en obtenir des copies.

Le personnel de première ligne a également eu l'occasion de participer à une initiative d'observation au poste de travail entre les soins et le soutien à domicile de la région de santé publique de Queens et Anciens combattants Canada (Bureau régional de l'Île-du-Prince-Édouard). Pour faciliter ce jumelage, les gestionnaires ont compilé une liste du personnel intéressé dans toutes les disciplines. L'observation au poste de travail se composait de l'exposition du personnel aux activités de travail de l'autre compétence, ordinairement pendant une journée. L'initiative était financée en nature par les organismes partenaires. Lors des entrevues de suivi menées trois mois après l'expérience, le personnel avait maintenu un net endossement de cette approche d'apprentissage. Les évaluations de l'expérience d'observation ont indiqué que cette initiative avait de la valeur aux yeux du personnel car elle avait a) renforcé les occasions d'apprentissage sur les organismes respectifs et b) augmenté les occasions de communication. Il y a eu beaucoup d'appui à l'idée de poursuivre l'initiative d'observation au poste de travail, mais les gestionnaires ont recommandé d'y appliquer une concentration différente. Ils ont jugé que les types d'expérience acquis dans l'assistance aux réunions d'équipe et dans les survols des organismes seraient plus bénéfiques que les 'sorties' permettant d'observer une autre personne dans l'exécution de son travail. Des échanges à plus long terme ont été organisés, le personnel des Soins à domicile de Queens travaillant pour Anciens combattants Canada et inversement. Ces échanges étaient financés par le budget régulier de chacun des organismes.

« Du point de vue du personnel de première ligne, l'élément le plus productif du projet s'est constitué des occasions d'établir des liens entre vis-à-vis des diverses compétences autour d'un client commun. Le fait d'avoir un client commun a amené le personnel à travailler de concert. »

Étape 3 : Suivi du partenariat

La figure 7 illustre la démarche continue de suivi du partenariat qui devient l'étape finale de l'évolution du projet. Elle montre le caractère cyclique du maintien du partenariat dans la bonne voie.

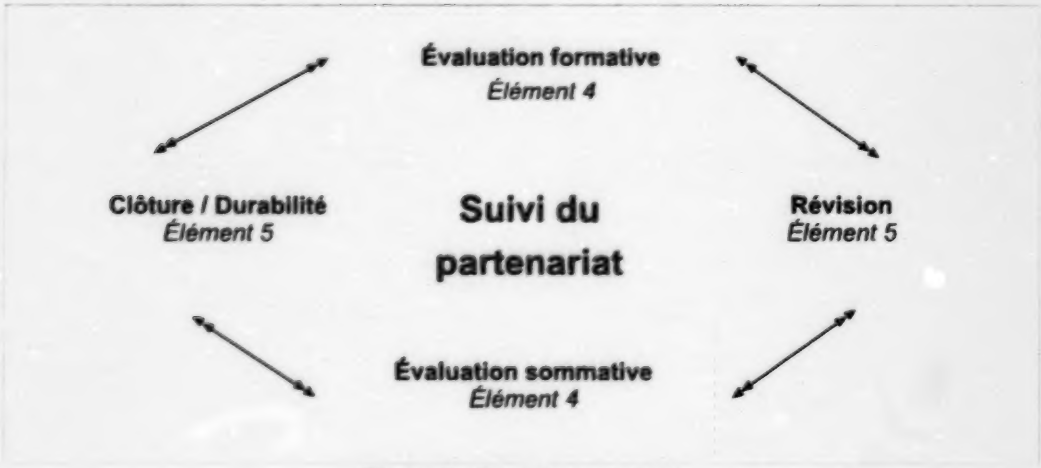


Figure 7 : Suivi du partenariat

Élément 4 : L'évaluation

Le projet SIPAAC a confié à un évaluateur indépendant le mandat de son évaluation.

L'évaluateur a utilisé une gamme de sources de données pour étudier le projet, dont l'étude des documents, l'analyse secondaire de l'observation au poste de travail et l'évaluation des ateliers, un sondage mené auprès des membres du groupe de travail, un sondage du personnel et l'étude de la vidéo produite pour le projet.

Une partie de son rapport mettait en lumière les forces et les limites du projet et s'accompagnait de recommandations pour les prochaines étapes du projet. L'évaluateur y attirait l'attention sur les ressources comme considération clé de l'évaluation.

> *« Les contraintes de temps ont représenté un important élément de tension dans ce projet et le travail à venir doit tenir compte de la façon dont ce problème peut être géré. »*

L'évaluation donne une rétroaction sur les succès et les limites d'un projet et, ainsi, fournit des preuves à l'appui des futures décisions d'orientation.

Élément 5 : Révisions

Selon l'évaluation du projet et du partenariat, des révisions du mode d'exécution du travail peuvent s'avérer nécessaires.

L'évaluation du projet SIPAAC a mis en lumière deux grands thèmes pour le travail à venir : l'un s'axait sur l'utilité d'un mandat enrichi qui serait explicite au chapitre du temps, des ressources, de la structure et de la communication et l'autre, sur les leçons générales; ce dernier thème incluait la façon de travailler avec Service Canada, l'impact des contraintes de temps sur le travail, les effets du comité directeur et les problèmes du processus.

Le personnel de toutes les compétences a identifié sept thèmes clés relatifs à la logistique nécessaire au bon fonctionnement du partenariat :

- l'importance de la formation continue,
- les défis technologiques,
- la mise en équilibre des besoins des clients avec les limites de l'organisation,
- les questions de confidentialité et les besoins de partage de l'information,
- le partenariat axé sur le client commun,
- les processus et problèmes de communication,
- le caractère central de l'appui de la haute direction.

Élément 5 : Réalisations

Un autre aspect précieux de l'évaluation se constitue de la reconnaissance de l'atteinte des buts.

Cela peut prendre une forme officielle ou non officielle, selon les désirs du groupe. Sans égard au format, il importe pour l'impulsion du groupe et le travail à venir de célébrer les victoires en cours de route.

> *Le projet SIPAAC a reconnu ses réalisations au moyen de rapports d'évaluation. Le rapport d'évaluation a louangé le projet pour son considérable travail de base. L'investissement du personnel dans le processus, tant au niveau du groupe de travail que du personnel de première ligne, a été reconnu. Ces réalisations comprenaient la documentation des leçons apprises, l'étude des questions complexes de protection de la vie privée et de sécurité au-delà des limites fédérales et provinciales, la création d'outils communs de réduction de la duplication et l'identification de clients communs afin de permettre l'intervention avancée du partenariat dans la gestion conjointe des cas.*

Élément 5 : Clôture et prochaines étapes

Autant les partenariats se forment, autant ils doivent changer quand le groupe atteint la fin de son mandat. Parfois, le changement signifie le recours à un plan de continuité afin que les réalisations se maintiennent. D'autres fois, le changement appelle une évolution du mandat du groupe pour passer aux prochaines étapes logiques du travail.

Mettre fin avec intégrité à un partenariat signifie que l'on s'assure que les partenaires le quittent avec la certitude que leurs réalisations ne finiront pas avec lui.

La structure du projet SIPAAC illustrée à la figure 1 a servi aux deux premières années du projet. À l'heure actuelle, une structure de gestion différente est en cours de négociation pour donner une orientation et un leadership quant aux prochaines étapes d'amélioration de l'accès des personnes âgées et des anciens combattants aux services.

Chapitre 5 : Conclusions

Le présent guide pratique a été élaboré dans le but d'établir le profil du Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants de l'Île-du-Prince-Édouard. Peut-être d'autres équipes pourront-elles cet exemple de partenariat intergouvernemental et cette description de certains fondements théoriques des partenariats en général et en tirer parti. Chaque partenariat a son propre ensemble de forces et de limites. Aucun guide ne peut garantir le succès. Il peut tout au plus donner certaines indications le long du cheminement de création d'un partenariat.

Points clés du mandat

Selon l'expérience d'autres personnes engagées dans le montage de partenariats, il faut prendre garde à des embûches courantes. La connaissance de ces points clés peut faciliter, tôt dans la démarche, la résolution des problèmes d'un partenariat.

Modèle de gestion

Quelle structure de gestion fonctionnera le mieux pour votre partenariat?

Structure

Au moment de tracer votre structure, précisez les rôles et responsabilités de chacun des partenaires. Détaillez leur situation relativement au travail du projet.

Autorité

Il s'agit d'un aspect particulièrement épineux du partenariat. Dans la mesure où il tire de l'autonomie des compétences dont il est formé, son efficacité et ses chances de succès augmentent.

Temps et ressources

L'établissement d'un partenariat exige une somme considérable de travail et de ressources. Les économies suivent ordinairement des investissements considérables. Se préparer à cette réalité, en plus d'éviter des frustrations aux membres, leur permet de planifier adéquatement l'évolution du partenariat.

Communication

Il s'agit d'un point crucial pour tout partenariat. Quelle est la meilleure façon pour vous de communiquer entre vous? Comment chaque membre du partenariat peut-il participer à la communication continue et y contribuer? Quels sont vos mécanismes de résolution des problèmes?

Bibliographie

CLOKE, P. et P. MILBOURNE, R. WIDDOWFIELD (2000). *Partnership and Policy Networks in Rural Local Governance : Homelessness* dans Taunton, Public Administration, numéro 78, p. 111-133.

FRANK, F. et A. SMITH (1997). *Guide du partenariat*, Développement des ressources humaines Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

GYORFI-DYKE, E. (2000). *Community Mobilization for Health Promotion : A Practical Guide*, Charlottetown, Queens Printer.

HOROWITZ, F. (1990). *The Multiple Partnership: Scientists, University, Agency, Government*. American Psychologist, numéro 45, p. 51-53.

KAYE, G. et T. WOLFF (1995). *From the Ground Up! A Workbook on Coalition Building and Community Development*, Amherst (MA), AHEC/Community Partenaires.

MATTESSICH P. et B. MONSEY (1992). *Collaboration : What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul.

RADIN, B. et B. ROMZEK (1996). *Accountability Expectations in an Intergovernmental Arena : The National Rural Development Partnership*. Publius : The Journal of Federalism, numéro 26, p. 59-81.

Annexe A : Ressources supplémentaires

Ressources Internet choisies

Centre ontarien d'information en prévention
http://www.opc.on.ca/pubs/
et, particulièrement, sa publication *Dynamic Partnerships* :
http://www.opc.on.ca/pubs/facts/partenariats/index.html

Journal of Organisational Change Management
http://www.emeraldinsight.com/jocm.htm

Training and Development Community Center
http://www.tcm.com/trdev/

Free Management Library
http://www.mapnp.org/library/

Basic Context for Organisational Change
http://www.mapnp.org/library/mgmnt/orgchnge.htm

Ouvrages et articles choisis

Learning Practices : Assessment et Action for Organisational Improvement, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.

How Organisations Learn : An Integrated Strategy for Building Learning Capability, Jossey- Bass, San Francisco, 1998.

An *OD Approach to Building Organisational Learning Capability*, OD Practitioner, volume 29, 1998.

Gearing up to Become a Learning Organisation. The Journal for Quality and Participation, numéro 20 : 12- 14, 1997.

Organisational Learning Style as a Core Capability dans B. Moingeon et A. Edmondsen (éd.), Organisational Learning and Competitive Advantage, p. 38-55, SAGE, Londres, 1996.

Culture and Planned Change in an International Organisation : A Multi-Level Predicament, International Journal of Organisational Analysis, numéro 4, p. 352-372, 1996.

Understanding Organisational Learning Capability,. Journal of Management Studies, numéro 33, p. 361-379, 1996.

Understanding Organisations as Learning Systems, Sloan Management Review, hiver, p. 73-85, 1995.

The Role of Assumptions in Implementing Management Practices across Cultural Boundaries, Journal of Applied Behavioral Science, numéro29, p. 311-327, 1993.

Annexe B : Vidéo

Le personnel a produit une vidéo pour démontrer les difficultés auxquelles se heurtent les anciens combattants et les personnes âgées dans l'accès à de l'information ou à de l'aide dans l'état actuel du système. La vidéo brossait un tableau net et instructif des expériences des personnes âgées et avivait la conscience de la nécessité de mieux répondre aux besoins des clients âgés et de leur famille par la rationalisation des compétences.

La production de la vidéo faisait partie du projet. Un membre du personnel en a écrit le scénario, les participants aux ateliers en ont été les acteurs. Les coûts de production ont été couverts par des contributions en nature des partenaires. Les seuls coûts de projet associés à la vidéo ont été l'achat des bandes magnétiques et la reproduction.

On peut obtenir une copie de visionnement de la vidéo en communiquant avec :

Rhonda Cooper
Directrice de district
Anciens combattants Canada (I.-P.-É.)

Téléphone : (902) 566-8674
Télécopieur : (902) 566-8689
Courrier électronique : rjcooper@vac-acc.gc.ca

Annexe C : Modèle d'outils d'évaluation de l'atelier

Formulaire d'évaluation de l'atelier

Titre de l'atelier : _____ Date : _____ Lieu :_____

Votre profession : _____

Vous êtes à l'emploi de : (✓) ❑ Anciens combattants Canada ❑ Soins et soutien aux soins à domicile ❑ Ministère de la Santé et des Services sociaux ❑ Ville de Charlottetown ❑ Autre (veuillez préciser : _____)

Directives : Veuillez encercler le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

		Faible				**Excellent**
Quel était votre degré de connaissance du sujet...?						
1.	... avant la séance d'information?	1	2	3	4	5
2.	... après la séance d'information?	1	2	3	4	5
		Pas du tout				**Tout à fait**
3.	Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'exposé?	1	2	3	4	5
4.	Dans quelle mesure vos attentes ont-elles été comblées?	1	2	3	4	5
5.	Le contenu de l'exposé vous a-t-il semblé approprié?	1	2	3	4	5
6.	Dans quelle mesure l'exposé était-il bien organisé?	1	2	3	4	5
7.	Dans quelle mesure la documentation est-elle utile?	1	2	3	4	5
8.	Les installations étaient-elles appropriées?	1	2	3	4	5
9.	L'information était difficile à comprendre.	1	2	3	4	5
10.	Il y avait trop d'informati...	1	2	3	4	5

11. En quoi pouvons-nous améliorer les exposés à venir?

12. Quels ateliers futurs et quels outils vous aideraient à monter de meilleurs partenariats avec d'autres organisations?

13. Pour les séances à venir, préféreriez-vous [veuillez cocher (✓)] des séances...
❑ d'une journée complète ❑ d'une demi-journée ❑ d'une ou deux heures ❑ d'une autre durée (veuillez préciser : _____)

14. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur l'atelier d'aujourd'hui?

Nous apprécions vivement votre participation à l'exposé d'aujourd'hui. Merci.

Annexe D : Modèle de plan d'action

Modèle de plan d'action

Tâche	Activités	Date cible	État
Tâche principale 1	Sous-éléments de la tâche principale 1		
Tâche principale 2	Sous-éléments de la tâche principale 2		
Tâche principale 3	Sous-éléments de la tâche principale 3		

Annexe E : Modèle de stratégie de communication

Modèle de stratégie de communication

Auditoire	Outil de communication	Mesure / Moment	Messages clés

Annexe F :

Renseignements sur l'atelier séances d'une demi-journée

Objectifs des participants

- en savoir plus sur le projet
- se familiariser avec les défis auxquels font face bon nombre de personnes âgées quand elles essaient d'accéder à un système de services à échelons multiples
- rencontrer ses vis-à-vis et se familiariser avec leurs rôles et fonctions ainsi qu'avec les rôles des organismes et agences à clients communs
- explorer les modes de travail auxquels le personnel peut faire appel pour garantir plus efficacement que les services sont fournis de façon réceptive et pertinente
- identifier le savoir et les appuis supplémentaires dont ont besoin les participants pour travailler avec plus d'efficacité à donner un meilleur service au client commun

Ordre du jour de la séance d'une demi-journée

13h	Activité d'ouverture
13h10	Revue des objectifs et de l'ordre du jour de l'atelier
13h15	Survol de l'initiative projetée
13h20	Présentation et directives du jeu de rôles
13h30	Jeu de rôles
14h15	Pause
14h30	Activité en petits groupes - Discussion guidée par des questions prédéfinies
15h	Rétroaction du grand groupe
15h30	Exploration des défis qui se posent à la collaboration future
15h45	Sondage complet : quelle information et quels appuis seraient utiles aux travailleurs de première ligne?
16h	Sommaire de clôture
16h15	Fin de l'atelier

Séance d'une journée complète

Les ateliers de la deuxième série duraient toute une journée et étaient conçus de façon à donner aux participants l'occasion d'explorer les questions pertinentes à la collaboration interorganismes et d'en discuter. Ils étaient encouragés à donner leur avis sur la façon de mieux faire fonctionner de concert les systèmes. Chaque séance commençait par une brève réorientation des buts et objectifs du projet et un sommaire de la rétroaction clé de la séance d'une demi-journée. Avant d'entamer la discussion en petits groupes sur les questions de collaboration, deux séances d'information étaient données aux participants à l'atelier.

Exposés

1. Un exposé complet sur le site Web du gouvernement provincial et sur Info-IPE du ministère du Développement
2. Un exposé de la coordonnatrice du projet sur les conséquences et impacts du vieillissement de la société aux niveaux fédéral, provincial et des Maritimes.

Ordre du jour de la séance d'un jour

8h	Accueil
8h50	Séances d'information
	Info-IPE
	Le vieillissement à l'Île-du-Prince-Édouard : profil démographique
10h30	Pause
10h45	Présentation des tâches de la discussion en petits groupes
	Visionnement
	Consentement du client
	Processus de partage de la prestation des services
11h	Discussion en petits groupes
	Visionnement
11h45	Sommaire
Midi	Déjeuner
13h00	Discussion en petits groupes
	Consentement du client (client et organisation)
13h45	Sommaire
14h	Discussion en petits groupes
	Processus partagés
14h30	Pause
15h	Sommaire
15h15	Rétroaction du grand groupe
15h30	Prochaines étapes / Évaluation / Clôture

Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants
Ateliers d'orientation multiservices
8 et 9 mars 2000

Tâches des participants et observateurs

Le grand objet du jeu de rôles consiste à nous faire participer à l'évaluation critique du processus. Chacun d'entre nous observe la démarche et la série d'interactions entre la famille du client et le système de prestation des services et en fait une analyse critique du point de vue du client. Au fil du déroulement du jeu de rôles, prenez note des types et de la fréquence des événements qui vous semblent maladroits ou aptes à susciter de la confusion dans la famille du client, des choses comme :

- le nombre de personnes différentes qui participent au « tri » des besoins de la famille et à la détermination de la meilleure façon d'y répondre,

- le nombre de fois où la famille est invitée à expliquer ou à décrire ses besoins,

- le type de langage (mots et expressions) qu'utilisent diverses personnes pour expliquer leur rôle et/ou leurs services,

- le nombre d'évaluations de services administrées et le nombre de fournisseurs de services appelés à coordonner leurs efforts au fil de l'exécution de leurs divers rôles,

- le nombre de systèmes distincts de services auxquels, en bout de ligne, a eu affaire cette famille.

Projet des services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants
Ateliers d'orientation multiservices
8 et 9 mars 2000

Activité de discussion en petits groupes

L'activité de discussion en petits groupes vise à donner aux participants à l'atelier l'occasion de discuter des impressions et « apprentissages » qu'ils ont tirés du jeu de rôles. Le jeu de rôles aura démontré un certain nombre d'obstacles et de défis propres à la prestation des services auxquels font face régulièrement une foule de personnes âgées et d'anciens combattants. Les participants aux petits groupes sont invités à explorer leurs impressions et perspectives des situations dépeintes par le jeu de rôles en se servant des questions suivantes comme guide.

Questions soulevées lors des discussions en petits groupes :

1. En votre qualité de fournisseur de services, quelles ont été vos impressions de certains des défis au service représentés dans le jeu de rôles?

2. À vos yeux, quelles sont quelques-unes des raisons possibles qui sous-tendent certaines des difficultés?

3. Maintenant que vous avez observé le jeu de rôles en prenant le point de vue de la famille, pouvez-vous identifier certaines des difficultés qu'elle a rencontrées?

4. Selon la vue que vous a donné le jeu de rôles, quels sont certains des changements qui pourraient rendre l'accès aux services ou la prestation des services plus facile pour les personnes âgées et les anciens combattants?

5. De quelle sorte d'outils nouveaux ou d'autres appuis aurez-vous besoin pour mettre en œuvre certains de ces changements?

Annexe G : Outils utilisés dans l'évaluation

Projet des Services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants
Du 1er novembre 2000 au 31 mars 2001

Sondage des membres du groupe de travail

Introduction
Je m'appelle_____, je suis infirmière de recherche pour les Services d'évaluation auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux. J'interroge les membres du groupe de travail sur le projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants. L'entrevue a pour but de faire une évaluation du projet.

Si vous acceptez de participer, sachez que l'entrevue durera une quinzaine de minutes et portera sur : le coemplacement, les dispositions législatives et la prestation des services.

Si vous êtes d'accord, j'enregistrerai l'entrevue. Elle est anonyme et les bandes magnétiques seront utilisées et gardées en sécurité par le personnel d'évaluation jusqu'à leur destruction.

[Mettre l'enregistreuse en marche]

Acceptez-vous que j'enregistre l'entrevue au sujet du projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants, sachant que l'information que vous me transmettrez sera confidentielle et présentée de manière anonyme dans les rapports? Oui _____ Non ____

Commençons . . .

Le projet SIPAAC appuie l'approche intégrée de la prestation des services.
Comment procédez-vous pour contribuer à l'approche intégrée de la prestation des services?

« Coemplacement » est une expression désignant le partage d'un espace commun de prestation de services par des programmes fédéraux, provinciaux et municipaux.
À vos yeux, dans quelle mesure le concept du coemplacement du projet SIPAAC est-il réalisable?

L'un des objets du projet SIPAAC consistait à enrichir les efforts de prestation des services par l'identification du client commun.

3. À vos yeux, comment l'identification du client commun a-t-elle résolu les problèmes de prestation des services?

Divers défis et recommandations figuraient au rapport d'évaluation d'octobre dernier.
Pour les questions qui suivent, je vous demanderai votre opinion sur quelques énoncés et sur les impacts qu'ils ont eus sur le projet depuis octobre.

Veuillez me dire dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants :	**Tout à fait d'accord**	**Un peu d'accord**	**Neutre**	**Un peu en désaccord**	**Très en désaccord**
4. Je sais ce qu'on attend de moi en ma qualité de membre du groupe de travail					
5. J'ai suffisamment de ressources pour accomplir le travail du projet					
6. J'ai suffisamment de temps pour accomplir le travail du projet					
7. Les organismes partenaires s'occupent des questions de technologie					
8. Il existe une possibilité de communication ouverte entre les groupes partenaires					

Une question importante à résoudre, d'après le personnel de première ligne, est celle du caractère confidentiel.

9. Depuis l'évaluation d'octobre 2000, quelles mesures ont été prises pour optimiser l'efficacité des communications centrées sur le client parmi les partenaires de première ligne?

En songeant aux nombreuses leçons apprises identifiées dans l'évaluation du projet menée en octobre 2000, tenez compte de la démarche nécessaire à l'adoption d'une approche intégrée.

10. À vos yeux, comment ce processus pourra-t-il être enrichi dans les initiatives à venir?

11. Y a-t-il quelque chose dont nous n'avons pas parlé, au sujet du projet, et que vous aimeriez ajouter?

Nous apprécions votre participation au sondage!

Projet des Services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants

Du 1er novembre 2000 au 31 mars 2001

Sondage des membres du personnel

Introduction

Je m'appelle_____, je suis infirmière de recherche pour les Services d'évaluation auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux. J'interroge les membres du personnel sur le projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants. L'entrevue a pour but de faire une évaluation du projet. Vous vous souviendrez sans doute avoir assisté à des ateliers ou participé à des activités d'observation du travail dans le cadre de ce projet

Si vous acceptez de participer, sachez que l'entrevue durera une dizaine de minutes et portera sur votre perception des changements qui s'effectuent dans le travail que vous accomplissez pour le compte de vos clients.

L'entrevue est anonyme. Si vous êtes d'accord, je vais l'enregistrer. Les bandes magnétiques seront gardées en sécurité et seul le personnel des services d'évaluation y aura accès. Une fois les analyses terminées, elles seront effacées.

[Mettre l'enregistreuse en marche]

Acceptez-vous que j'enregistre l'entrevue au sujet de la phase 2 du projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants, sachant que l'information que vous me transmettrez sera confidentielle et présentée de manière anonyme dans les rapports? Oui ____ Non ____

Commençons . . .

Depuis l'automne 2000, vous avez assisté à une séance d'information sur le projet SIPAAC avec le personnel des autres groupes partenaires, soit le ministère des Anciens Combattants, Santé et Services sociaux, la région (de santé publique) de Queens, la ville de Charlottetown et DRHC.

1. À votre avis, et en tenant compte du client commun, comment cette approche de votre travail évolue-t-elle?

Comme dans n'importe quelle initiative nouvelle, il peut exister des facteurs de facilitation et des obstacles au travail du projet.

2. Qu'est-ce que c'est, pour vous, que d'appliquer une initiative de partenariat à votre travail?

Invites : Quelles difficultés avez-vous rencontrées? Qu'est-ce qui facilite cette application?

Pour les quelques questions qui suivent, je vais vous demander votre opinion relativement au travail que vous effectuez pour le compte de vos clients. Veuillez me dire dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants :

Ainsi, en ce qui a trait au travail que vous effectuez pour le compte de vos clients...	Tout à fait d'accord	Un peu d'accord	Neutre	Un peu en désaccord	Très en désaccord
3. Je sais qui appeler au sein des organismes partenaires pour répondre aux besoins de mes clients					
4. Je suis entré en communication avec des personnes ressources des organismes partenaires					
5. Je suis à l'aise quand il s'agit de communiquer avec des personnes ressources des organismes partenaires					
6. Je suis à l'aise quand on me demande de partager des renseignements avec les organismes partenaires					
7. Je crois que mes interventions sont perçues comme valables dans l'approche de partenariat de la prestation des services					
8. Je suis à l'aise quant à l'information fournie dans le but d'identifier un client commun					
9. Je connais mon rôle dans l'approche de gestion conjointe des cas de la prestation des services					
10. J'ai l'appui de la direction dans le processus d'apprentissage de l'intégration de nos services au client commun					
11. Je dispose d'information à jour sur le projet (Veuillez étoffer votre réponse ou suggérer des améliorations)					

J'aimerais connaître vos idées susceptibles d'aider à l'avancement du projet.

12. Quelles suggestions aimeriez-vous faire à ce sujet?

13. Y -a-t-il quelque chose, au sujet du projet, dont nous n'avons pas parlé mais que vous aimeriez ajouter?

Nous apprécions votre participation au sondage!

Projet des Services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants

Phase 2

Sondage du comité directeur

Introduction

Je m'appelle _____, je suis infirmière de recherche pour les Services d'évaluation auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux. J'interroge les membres du comité directeur sur le projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants. L'entrevue a pour but de faire une évaluation du projet. Si vous acceptez de participer, sachez que l'entrevue durera une dizaine de minutes et portera sur : votre compréhension de l'objet du projet, la facilitation d'une approche intégrée de la prestation des services et l'impact du projet sur les personnes âgées et sur les anciens combattants de la région (de santé publique) de Queens. Si vous êtes d'accord, je vais enregistrer l'entrevue. Elle est anonyme, les bandes magnétiques seront gardées en sécurité et seul le personnel des services d'évaluation y aura accès jusqu'à leur destruction.

[Mettre l'enregistreuse en marche]

Acceptez-vous que j'enregistre l'entrevue au sujet de la phase 2 du projet de services intégrés pour les personnes âgées et les anciens combattants, sachant que l'information que vous me transmettrez sera confidentielle et présentée de manière anonyme dans les rapports? Oui ____ Non ____

Commençons...

1. Dans vos propres mots, veuillez exprimer votre compréhension de l'objet du projet d'intégration des services aux personnes âgées et aux anciens combattants.

Le concept d'« approche intégrée » fait partie intégrante du projet SIPAAC.

2. Dans vos propres mots, expliquez comment vous facilitez l'approche intégrée de la prestation des services dans votre organisme.

La principale intention du projet SIPAAC consiste à améliorer les services aux personnes âgées et aux anciens combattants de la région (de santé publique) de Queens.

3. À votre avis, ce projet progresse-t-il vers la réalisation de son but principal d'intégration des services offerts aux personnes âgées et aux anciens combattants? Veuillez expliquer votre réponse.

La construction d'un nouvel édifice pour le gouvernement du Canada est en cours.

4. À votre avis, votre organisme participerait-il à l'établissement d'un Centre de service commun pour les personnes âgées dans ce nouvel édifice? Veuillez étoffer votre réponse.

5. Y a-t-il quelque chose, au sujet du projet, dont nous n'avons pas discuté et que vous voudriez ajouter?

Nous apprécions votre participation au sondage!

Annexe H : Exercices d'identification

Schéma du pouvoir des atouts organisationnels

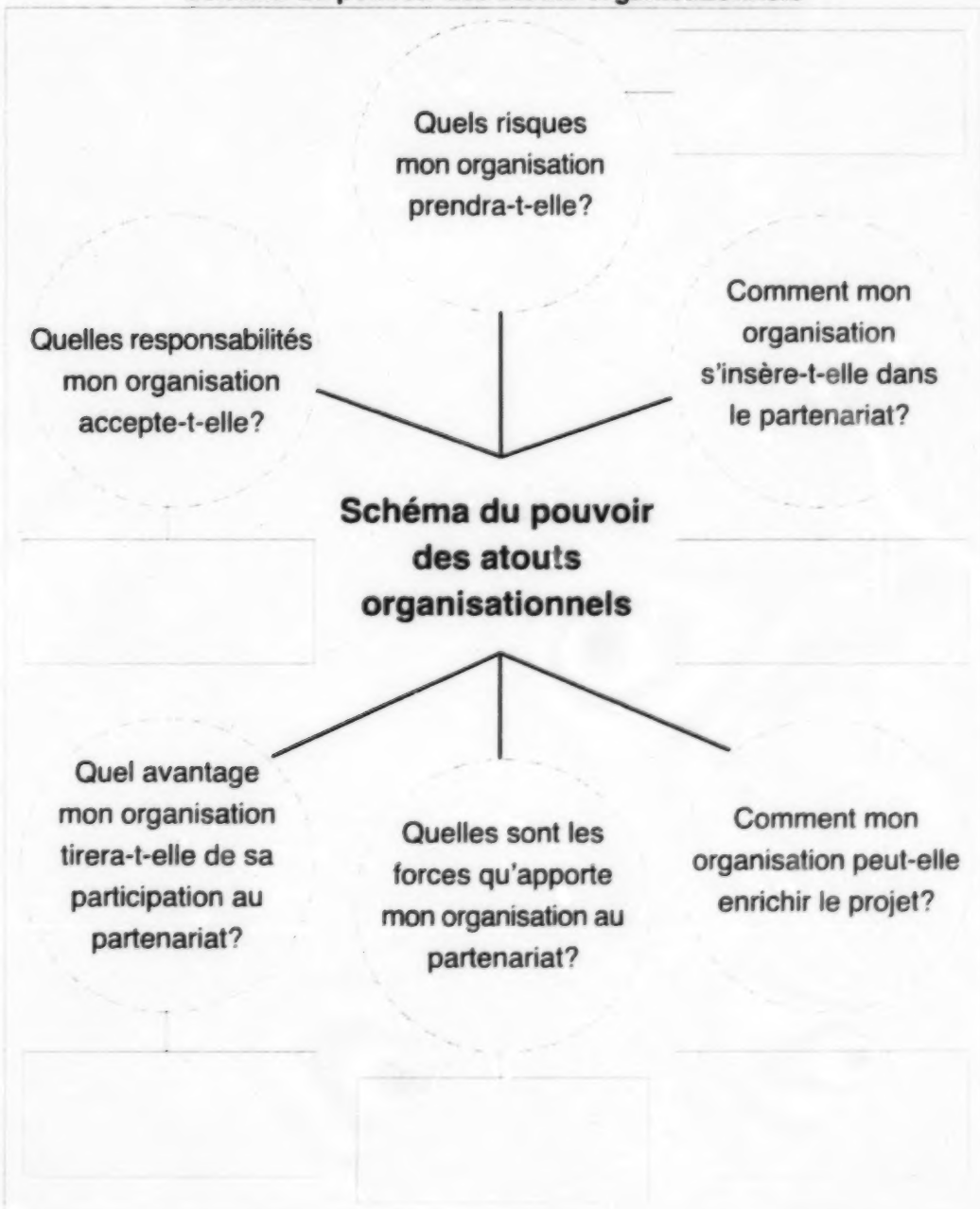


Schéma du pouvoir des atouts personnels